

Suomalaisen urheiluliikkeen muutosprosessi systeemiteoreettisesti tulkittuna



Kati Lehtonen

ABSTRACT

The reform of Finnish sports movements from the viewpoint of system theory

This article focuses on the reform of the Finnish sports movement that started in 2009 and is still ongoing. It examines the way in which the need for reform has been legitimized within the social context constituted by the sports movement and the state. Further, it addresses the administrative changes made by the state and their impact on the sports movement's activities over the last twenty years. The theoretical framework of this study builds on Luhmann's system theory. Based on the theory, the sports movement and the state form a social system that allows reform to be viewed in light of economic, political, and legal subsystems. The textual data consist of documents relating to the sports movement and the state (n=6), and the data were examined through systematic text analysis and legitimation strategies. The state's administrative transition to adopt the New Public Management (NPM) doctrine in the early 1990s has had a significant effect on the sports movement's ongoing reform in that it has dispersed the movement's structures and reshaped the economic and political bonds between the state and the movement. Previously, these bonds had primarily been based on corporate policy, and interaction between the subsystems had waned, which in turn decreased the sports movement's autonomy and caused dispersion and overlap in organizational structures, work, and funding.

Keywords: sports movement, sports organization, system theory, legitimation strategies

JOHDANTO

Suomalaisen urheiluliikkeen rooli liikunnan organisoijana on ollut perinteisesti vahva. Alle 14-vuotiaista suomalaisista lapsista ja nuorista noin 60 prosenttia osallistuu urheiluseurojen toimintaan (Lehtonen & Hakonen 2013). Urheiluseuroja on yli 10 000, ja niissä on 1,1 miljoonaa jäsentä – kaikkiaan noin viidesosa suomalaisista (Mäkinen ym. 2015a). Viime vuosien aikana urheiluliikkeessä on toteutettu historiallisen suuria rakenteellisia muutoksia. Useita valtakunnallisia liikuntajärjestöjä on lakkautettu ja vuonna 2012 perustettiin uusi keskusorganisaatio. Samanaikaisesti toteutetun huippu-urheilujärjestelmän muutosprosessin seurauksena olympiakomitean organisaatorakennetta ja toiminnan sisältöjä on uudistettu. Tämä koko urheiluliikettä koskeva muutosprosessi on yhä käynnissä. Lähitulevaisuudessa on odotettavissa vielä lisää järjestöjä koskevia toiminnallisia ja rakenteellisia muutoksia.

Artikkelin fokus on urheiluliikkeen muutosprosessin käynnistymisessä ja sen taustatekijöissä. Aineistona on urheiluliikkeen ja valtionhallinnon tuottamia dokumentteja, joita analysoidaan systemaattisen tekstianalyysin ja legitimaatiostrategioiden avulla. Analysoidun aineiston teoreettisena tulkitsemiskehyksenä hyödynnetään luhmannilaista systeemiteoriaa ilmiölähtöisesti. Tällöin tutkittavaa ilmiötä eli suomalaisen urheiluliikkeen muutosprosessia pyritään jäsentämään systeemiteorian käsitteellisen perspektiivin kautta (ks. Jalava & Kangas 2013, 11). Urheiluliikkeellä tarkoitetaan tässä artikkelissa organisoitua liikuntajärjestötoimintaa toimijoineen valtakunnallisella, alueellisella ja paikallisella tasolla. Pohjoismaissa urheilu-

liikkeestä on tullut yhteiskunnallinen liikunnan ja urheilun ymmärtämisen muoto, mikä johtuu pitkälti siitä, että liikunta ja urheilu ovat perinteisesti ilmenneet ja organisoituneet urheiluliikkeen kautta ja kansanliikkeet yleisesti ovat yhteiskunnallisina toimijoina olleet merkittäviä (Eichberg & Loland 2010). Käsite kokoaa siten yhteen organisaatiot ja niissä mukana olevat toimijat, jotka ovat sekä vapaaehtoisia että palkattuja, ja toiminnan tavoitteen eli liikunnan ja kilpa-urheilun järjestämisen (Lindroth 1974, 364).

Tässä artikkelissa urheiluliike ja valtio ymmärretään sosiaalisiksi systeemiksi, jonka uudistamista tarkastellaan artikkelissa talouden, politiikan ja juridiikan osasysteemien kautta (ks. Luhmann 1995, 138). Valitut osasysteemit määrittävät merkittävimmän koko systeemin toimintaa. Eri tasoilla toimivat liikuntajärjestöt ovat muiden yhdistysten tavoin valtiosuuntautuneita toiminnallisesti sekä inkorporoituneet poliittiseen ja kunnalliseen järjestelmään (ks. Siisiäinen & Blom 2009). Poliittisen järjestelmän vaikutus koko urheiluliikkeen toimintaan on ollut perustavanlaatuinen, sillä se jakoi urheiluliikkeen 1900-luvun alussa työväen urheiluliikkeeseen ja porvarilliseen urheiluliikkeeseen (Hentilä 1982, 30–35). Talouden osasysteemi määrittää urheiluliikkeen toimintakyvyn, koska etenkin valtakunnalliset järjestöt ovat taloudellisesti riippuvaisia valtion jakamista liikuntaan kohdistetuista veikkausvoittovaroista (Mäkinen 2012). Juridiikan osasysteemi puolestaan taustoitaa etenkin talouden osasysteemin toimintaa, koska liikuntalaissa määritellään valtion, kuntien ja järjestöjen roolien lisäksi järjestöjen avustusperiaatteet.

Vaikka urheiluliikkeen ja valtion muodostamaa systeemiä ei voi pitää itsenäisenä yhteiskunnallisena järjestelmänä, se on kuitenkin yksittäisten organisaatioiden, niissä olevien systeemien ja päätösten kautta rakentuva monimuotoinen sosiaalinen systeemi. Artikkelin fokus on siten nimenomaan siinä, miten tämä systeemi toimii, eikä niinkään siinä, miten systeemin sisällä olevat organisaatiot kommunikoivat keskenään tai tekevät päätöksiä (ks. Seidl 2005). Tästä viitekehystä katsottuna artikkelin tutkimuskysymykset ovat: *miten julkishallinnossa 1990-luvun alussa tapahtuneet muutokset ovat vaikuttaneet valtion ja urheiluliikkeen muodostaman systeemin muutokseen ja miten urheilu-*

liikkeessä meneillään olevan muutosprosessin käynnistyminen on legitimoitu systeemin sisällä?

Urheiluorganisaatioita ja liikuntapolitiikkaa koskeva yhteiskuntatieteellinen tutkimus on ollut Suomessa vähäistä etenkin 2000-luvulla huolimatta siitä, että urheiluliikkeen keskeisenä tehtävänä on ollut keskeisen liikuntapolitiittisen tavoitteen eli väestön fyysisen aktiivisuuden lisääminen. 1970-, 80- ja 90-lukujen jälkeen (esim. Heinilä 1974; Kivioho 1973; Seppänen 1983; 1990; Koski 1994; Itkonen 1996; Heikkala 1998) ei ole tehty sellaista akateemista tutkimusta, jossa analysoitaisiin tarkemmin urheiluliikkeen erityispiirteitä ja tarkasteltaisiin sen nykytilaa osana suomalaista liikuntakulttuuria.

Muissa Pohjoismaissa kiinnostus kansallisia urheiluorganisaatioita ja urheiluliikkeitä (esim. Ibsen & Seippel 2010; Norberg 2011; Andersen & Ronglan 2012; Eichberg & Loland 2010; Skille 2011; Skille & Säfvenbom 2011) ja liikuntapolitiikkaa (esim. Bergsgard & Norberg 2010; Enjolras & Wahldahl 2007) kohtaan on ollut huomattavan runsasta. Tutkimuksellisen kiinnostuksen kautta pohjoismainen tapa organisoida liikuntaa ja urheilua on löytänyt tiensä myös kansainväliseen tieteelliseen keskusteluun (esim. Bergsgard ym. 2007). Tämä artikkeli tuo yhden mahdollisuuden aktivoida uudelleen akateeminen keskustelu suomalaisesta urheiluliikkeestä, sen nykytilasta ja siinä tapahtuvista muutoksista.

Kommunikaatio ja osasysteemit

Luhmannin systeemiteoriassa yhteiskunta käsitetään sosiaalisena systeeminä, jonka sisällä on kommunikaation välityksellä syntyneitä ja toiminnallisesti kehittyneitä osasysteemejä. (Luhmann 1995, 138). Keskeisellä sijalla teoriasa on kommunikaatio. Luhmannin mukaan ihmiset, tietoisuudet tai aivot eivät voi kommunikoida: vain kommunikaatio voi kommunikoida. Kommunikaatiota teorian mukaan on kielellisen kanssakäymisen lisäksi elekieli, ruumiinkieli, esineet tai mitkä tahansa sellaiset muodot, joissa voi soveltaa informaation ja välittämisen erontekoa. Kommunikaation kriteerinä on sen liitettävyyden aikaisempaan kommunikaatioon. Kommunikaatio on siten mahdollista prosessina, jolloin avainasemassa ovat ymmärtämisen herättämät kommunikatiiviset reaktiot sekä jatkokommunikaatio. (1995, 37, 113–124.)

Osasysteemit ovat autopoieettisia eli itseensä viittavia sekä toiminnallisesti täysin suljettuja ja uusiutuvat kommunikaation avulla (Luhmann 2005). Osasysteemit eivät pysty toimimaan optimaalisesti, mikäli niiden ympäristössä olevat systeemit eivät kehity tai ratkaise omaan vaikutuspiiriinsä kuuluvia yhteiskunnallisia haasteita ja ongelmia. Laajojen yhteiskunnallisten ongelmien ratkaiseminen vaatii puolestaan osasysteemien yhtäaikaista toimintaa. Osasysteemit ovat erilaisia ja niillä jokaisella on kommunikatiivinen koodi ja mediumi. (Luhmann 1989, 44–50.) Tässä artikkelissa tarkastelun kohteena olevan suomalaisen urheiluliikkeen muutoksen kannalta keskeisimmät osasysteemit ovat talous, politiikka ja juridiikka. Niiden mediumit eli kommunikoinnin välineet ovat raha, valta ja laki. Binäärikoodit ovat puolestaan maksaa/ei-maksa, hallitus/oppositio ja laillinen/laiton. Kommunikointi osasysteemeissä tapahtuu näiden koodien mukaan, jolloin kommunikaation etenemisen määrittää se, miten mediumeja eli kommunikoinnin välineitä käytetään. (Luhmann 1989, 36–43.)

Käytännössä urheiluliikkeen ja valtion muodostamassa systeemissä talouden osasysteemin kautta määritellään hyvin pitkälle se, millaiset resurssit urheiluliikkeellä, etenkin valtakunnallisten järjestöjen osalta, on käytössä. Poliittikan osasysteemi puolestaan vaikuttaa siihen, miten resursseja tulisi käyttää. Juridiikan osasysteemeissä luodaan raamit koko toiminnalle, koska siellä määritellään urheiluliikkeen ja valtion toiminnan tavoitteet ja roolit.

Liikunta-asiat kuuluvat opetus- ja kulttuuriministeriössä (OKM) opetus- ja kulttuuriministerin toimialaan. OKM ja sen liikunnan vastuualue johtaa, kehittää ja koordinoi liikuntapolitiikkaa liikuntalain ja hallitusohjelman linjausten mukaisesti. (OKM 2014.) Valtion liikuntamäärärahat osoitetaan veikkaus- ja rahapajaispelien voittovaroista sekä valtion yleiskatteisista budjettivaroista. Veikkausvoittovarat ovat valtionalouden kehyksen ulkopuolista tuloa. Budjettivarojen osuus kokonaismäärärahasta on pieni; vuosien 2000–2012 aikana vaihtelu on ollut 0,4–3,3 prosenttia välillä. Samalla ajanjaksoilla veikkausvoittovaroista tuloutetut valtion liikuntamäärärahat ovat kasvaneet 112 miljoonasta 152 miljoonaan euroon. Tästä summasta noin 30 prosenttia on kohdentunut vuosittain

130 valtakunnalliselle liikuntajärjestölle. (OKM 2013, 12–15.)

Valtio liikuntajärjestöjen merkittävänä rahoittajana määrittää osaltaan liikuntapoliittisia tavoitteita, joiden suuntaisesti liikuntajärjestöjen tulisi organisoida toimintaansa. Liikuntajärjestöjen toimintaan ja toiminnan mahdollisuuksiin kohdistuu siten liikuntapoliittisia intressejä sekä valtion suunnasta että liikuntajärjestöjen omista näkökulmista katsottuna. Valtionhallinnon toimintatapojen muutokset vaikuttavat kuitenkin oleellisesti järjestöjen toimintamahdollisuuksiin sekä koko systeemin uusiutumiskykyyn.

Valtionhallinnossa 1990-luvun alussa tapahtunut siirtyminen New Public Management (NPM) -doktriinin mukaiseen julkisjohtamismalliin onkin luonut raamit valtion ja liikuntajärjestöjen rahaan perustuvalla kommunikaatiolle viimeisen kahdenkymmen vuoden ajalle. Talouden osasysteemiin on liittynyt kiinteästi vuorovaikutus poliittisen osasysteemin kanssa. Käytännössä talouden ja poliittikan osasysteemien kommunikaation on määrittänyt siis se, onko käytössä ollut rahaa, miten sitä on käytetty ja mitkä poliittiset ryhmittymät ovat hallitusvastuussa tai oppositiossa. (Ks. Luhmann 1989, 51–52, 85–86.)

Talouden osasysteemeissä tapahtuva kommunikaatio on systeemissä tietyllä tavalla yksisuuntaista: vastuussa oleva virkamies esittelijänä ja asiasta vastaava ministeri päättäjänä määrittävät valtakunnallisten liikuntajärjestöjen kyvyn toimia systeemin positiivisen (maksaa) tai negatiivisen (ei maksa) koodin mukaan. Oletusarvona on, että liikuntajärjestöt toteuttavat saamallaan valtionavustuksilla niille määriteltyjä tehtäviä (tulostavoitteet), ja systeemi uusintaa itseään panos-tuotos -ajatteluun perustuen. Poliittisessa osasysteemeissä liikuntajärjestöillä on enemmän mahdollisuuksia kommunikoida poliittisten ryhmittymien kautta. Hallitusohjelmiin vaikuttaminen ja lobbaus ovat esimerkkejä siitä, miten poliittisen osasysteemin sisällä pyritään saamaan valtaa ja käyttämään sitä monia eri kanavia pitkin. Tällainen kommunikaatio on monitasoisempaa kuin taloudellisen osasysteemin sisällä.

Poliittikan ja talouden osasysteemeihin vaikuttaa olennaisesti juridiikan osasysteemi (ks. Luhmann 1982, 122–127), joka konkretisoituu

artikkelin viitekehyksessä liikuntalain kautta. Liikuntalaki tuli voimaan 1980 ja viimeisimmät uudistukset tehtiin 2015. Liikuntalaissa määritellään valtion, kuntien ja liikuntajärjestöjen vastuut ja yhteistyövelvoitteet sekä valtion liikuntarahoituksen kohdennus. Laki on puitelaki, jolloin juridiikan osasynteesin kannalta ei voida myöskään tarkastella systeemin toimivuutta tarkasti binäärikoodin laillinen/laiton mukaan. Liikuntalaki ja samalla juridiikan osasynteesi on kuitenkin oleellinen, koska se määrittelee esimerkiksi valtion liikuntaneuvoston tehtäväksi valtionhallinnon toimenpiteiden vaikutusten arvioinnin liikunnan alueella (6 §), mikä käytännössä tarkoittaa esimerkiksi liikuntajärjestöjen valtionavustuspolitiikan vaikuttavuuden arviointia.

Liikuntalain mukaan yleisten edellytysten luominen liikunnalle on valtion ja kuntien tehtävä (Liikuntalaki, 4 ja 5 §). Nykyään voimassa olevassa liikuntalaissa ei aikaisemmista poiketen määritellä liikunnan järjestämistä valtion, kuntien ja järjestöjen kesken. Liikuntalaissa määritellään kuntien käyttöön menevät valtionavustukset ja valtakunnallisten liikuntajärjestöjen avustusperiaatteet (Liikuntalaki, 8 ja 10 §) sekä valtion talousarvioon otettava vuosittainen määräraha valtakunnallisten ja alueellisten järjestöjen avustamiseen (Liikuntalaki 12 §). Kuntien tehtäväksi on määritelty paikallistasolla yleisten liikuntaedellytysten luominen, mutta laki ei velvoita kuntia järjestämään liikuntaa eikä laki myöskään määrittele tarkemmin toiminnan tavoitteita. Myös rahoituksen painopisteen määrittely laissa on löyhä. Valtakunnallisten ja alueellisten järjestöjen kannalta merkittävin on, että laki turvaa edelleen tietyn osuuden liikuntabudjetista kyseisille järjestöille. Vaikka harkinta valtionavustuksen myöntämisestä jää loppukädessä asiasta päättävälle ministerille, valtakunnallisten ja alueellisten järjestöjen asema rahoituksen osalta on vakaampi kuin esimerkiksi urheiluseurojen, jotka ovat kuntien itsenäisten päätösten ja oman varainhankinnan varassa.

DOKUMENTTIAINEISTOT JA NIIDEN ANALYSOINTI

Liikuntajärjestöt tuottavat vuosittain sisällöllisesti eritasoisia ja -tyyppisiä dokumentteja. Talouteen liittyviä dokumentteja, kuten talousarvioesityksiä ja tilinpäätöstietoja, tarvitaan esimerkiksi valtionavustusten saamiseksi. Lisäksi erillisavustuksiin tai hankerahoitukseen täytyy liittää yksityiskohtaiset selvitykset hankkeiden sisällöistä ja budjetista. Järjestöt tekevät myös vuosittain toimintasuunnitelmia, vuosikertomuksia ja pidemmän aikavälin strategioita. Tähän artikkeliin on valittu aineistoksi kuusi merkittävällä tavalla urheiluliikkeen toimintaa linjaavaa dokumenttia. Niistä neljä on liikuntajärjestöjen itsensä julkaisemia:

- Suomen Liikunnan ja Urheilun (SLU) strategia *SLU vuoteen 2020* (SLU 2010)
- SLU:n *Toiminta- ja taloussuunnitelma 2012* (SLU 2011)
- Valtakunnallinen liikunta ja urheiluorganisaatio *Valo ry:n strategia 2013–15* (Valo 2012a)
- *Valo ry:n Toimintasuunnitelma 2013* (Valo 2012b)

ja kaksi valtionhallinnon julkaisemia:

- *Valtioneuvoston periaatepäätös liikunnan edistämisen linjoista* (OPM 2009)
- *Sanoista teoksi – Huippu-urheilutyöryhmän ajatuksia suomalaisen huippu-urheilun kehittämiseksi* (OPM 2010).

Suomen Liikunta ja Urheilu (SLU) oli vuosien 1993–2012 välisen ajan liikuntajärjestöjen keskusjärjestö. Sen tilalle perustettiin vuonna 2012 Valtakunnallinen liikunta- ja urheiluorganisaatio Valo. SLU:n ja Valon tuottamiin dokumentteihin päädyttiin siksi, että lähes kaikki muut liikuntajärjestöt ovat olleet kyseisten järjestöjen jäseniä ennen ja jälkeen nykyistä rakennuudistusta. SLU ja Valo edustavat siten muita liikuntajärjestöjä ja toimivat sekä jäsenistönsä että valtion suuntaan suomalaisen liikunnan ja urheilun edunvalvojina. (SLU 2010; 2011; Valo 2012a; 2012b). Lisäksi jäsenjärjestöt ovat hyväksyneet dokumenteissa olevat tavoitteet ja

toimenpiteet urheiluliikkeen yhteisiksi kannanotoiksi. Dokumentit on laadittu menneillään olevan muutosprosessin aikana, joten niiden välityksellä tavoitetaan järjestöjen sen hetkisiä näkemyksiä ja ajattelua.

Valtionhallinnon julkaisemat dokumentit (OPM 2009; 2010) on puolestaan julkaistu ennen muutosprosessin käynnistymistä, ja niitä voidaan pitää asiakirjoina, joihin nojautuen muutosprosessi on käynnistetty. Kokonaisuutena tekstikorpusta muodostaa ajallisesti yhtenäisen kokonaisuuden ja jatkumon linjauksista toimenpiteisiin kronologisessa järjestyksessä (Jussila ym. 1992) vuosilta 2009–2012. Nämä vuodet ovat muutosprosessin käynnistymisen ja toimeenpanon kannalta merkittävimmät (Lehtonen 2014).

Dokumenteissa painottuvat sisällöllisesti hyvin erilaiset asiat. Valtioneuvoston periaatepäätöksessä (OPM 2009) linjataan suomalaista liikuntapolitiikkaa vuodesta 2008 eteenpäin. Kyseinen dokumentti sisältää useita toimenpidesuosituksia, joista kaksi koskee suoraan urheiluliikettä. Julkisen hallinnon asiakirjoista huippu-urheilun kehittämistä käsitellyt raportti sisältää sekä rakenneuudistuksen perusteluita että muutosehdotuksia (OPM 2010). Aineiston asiakirjoista se on merkittävin, koska siinä on yksityiskohtaisimmin perusteltu muutoksen tarve sekä pyritty arvioimaan laajemmassa yhteiskunnallisessa viitekehityksessä urheiluliikettä huippu-urheilun näkökulmasta katsoen. Dokumentin laatijoina ovat olleet paitsi valtionhallinnon virkamiehet ja liikuntajärjestöjen edustajat myös urheilun asiantuntijat.

Aineiston analysoinnissa sovelletaan systemaattista tekstianalyysia (Jussila ym. 1992) ja Van Leeuwenin (2007) metodia legitimaatiostrategioiden tutkimiseksi. Van Leeuwenin nimeämät legitimaatiostrategiat autorisointi, rationalisointi, moraalinen arviointi ja tarinallistaminen terävöittävät analyysia muutosprosessista ja sen eri vaiheista. *Autorisoinnissa* legitimaatio nojautuu auktoriteettiin, lakiin, perinteeseen tai tapaan. *Rationalisoinnissa* keskeistä on yhteiskunnallisen hyödyn tai kognitiivisen järjen osoittaminen. *Moraalisessa arvioinnissa* keskeistä ovat arvot ja *tarinallistamisessa* narratiivit. Strategioita voi käyttää erikseen tai yhdistettyinä paitsi legitimoimiseen, myös sen kritisoimiseen. Oleellista on keskittyä etsimään vastausta siihen,

miksi joku asia pitää tehdä tai miksi joku asia pitää tehdä tietyllä tavalla. (Van Leeuwen 2007.)

Dokumenteista analysoidaan liikuntajärjestöjen ja valtionhallinnon ilmauksia ja ajattelua muutosprosessin tarpeellisuudesta ja tavoitteista. Samalla tulkitaan selityksiä ja perusteluja muutosprosessin käynnistymisestä ja kokonaisuudesta. Erityistä huomiota kiinnitetään siihen, mitä analysoitavissa teksteissä käsitellään, mitä jätetään käsittelemättä ja kuinka asiat perustellaan. (Jussila ym. 1992.)

URHEILULIIKKEEN MUUTOS OSANA VALTIONHALLINNON MUUTOKSIA

Suomalaisen urheiluliikkeen organisoituminen on lähtenyt liikkeelle 1850-luvun puolen välin jälkeen, jolloin ensimmäiset urheiluseurat perustettiin. Ensimmäinen valtakunnallinen liikuntajärjestö perustettiin 1900-luvun alussa. Organisoitu urheilu jakaantui lähes alusta lähtien porvarilliseen, työväen ja ruotsinkieliseen urheiluliikkeeseen. Merkittävin valta-asema oli työväen urheiluliikkeellä ja porvarillisella urheiluliikkeellä, joiden keskusjärjestöjä olivat Suomen Työväen Urheiluliitto (TUL), joka perustettiin vuonna 1919 ja Suomen Valtakunnan Urheiluliitto (SVUL), joka perustettiin 1906. (Hentilä 1982, 30–35.) Järjestötoiminta muotoutui monien muiden kansalaisjärjestöjen tapaan kolmiportaiseksi hierarkkiseksi järjestelmäksi, jossa paikallistasolla toimivat urheiluseurat. Niiden tueksi perustettiin piiriorganisaatioita, ja toimintamalli oli keskusjärjestöjohtoista. (Hentilä 1987, 213–235.)

Vahvojen keskusjärjestöjen aikana 1900-luvun alusta 1990-luvun alkuun kyse oli oikeisto–vasemmisto -akselin politiikasta (Sänkiaho 1992). Korporatiiviset toimintatavat määrivät valtion ja liikuntajärjestöjen suhteet, mikä tarkoitti keskusjärjestöjen saneluvaltaa liikuntapolitiikkaan liittyvissä asioissa (ks. esim. Schmitter 1974). Korporatismi mahdollisti järjestöjen ja valtion muodostaman systeemin ylläpidon, koska raha ja valta kommunikoinnin välittäjinä olivat järjestötasolla ja valtionhallinnossa harvojen toimijoiden käytettävissä. Osasysteeminä talous ja politiikka kykenivät kiinteän vuorovaihtuksen takia reagoimaan toisen systeemin piirissä tapahtuneeseen kommunikaatioon (Luhmann 1990, 73).

1990-luvun alussa vahvojen keskusjärjestöjen ajasta siirryttiin hajautuneeseen ja monikeskuksiseen järjestörakenteeseen (Koski & Heikkala 1998, 193–194; Heikkala 1998, 140). Uudistukseen vaikuttivat järjestökentän omat tavoitteet, mutta myös valtionhallinnossa tapahtuneet muutokset. Hyvinvointivaltion taloudellinen kasvu oli hidastunut, ja julkishallintoa syytettiin byrokraatisoitumisesta ja tehottomuudesta (ks. Hood 1995). Laajemmin länsimaissa omaksuttu New Public Management -doktriiniin pohjautunut julkishallinnon johtamismalli korosti tuottavuutta, tehokkuutta ja tulosvastuuta (ks. Pollit & Dan 2011; Pollit 2007). Sillä oli merkittävä rooli Suomen julkishallinnon uudistamisessa 1980- ja 1990-luvun taitteessa (Temmes 1998; Temmes & Kiviniemi 1995, 16). Hallintouudistuksen keskeisiksi hankkeiksi muodostuivat tulosohjaus- ja tulosjohtamis uudistus, valtionosuus- ja vapaakuntaudistus sekä liikelaitosuudistaminen ja liikelaitosten yhtiöittäminen (Temmes & Kiviniemi 1995, 18–19). Valtakunnallisten liikuntajärjestöjen kohdalla tulosohjaus tarkoitti järjestöjen toimintaa koskevien keskeisten tulosalueiden määrittämistä ja tulosten mittaamis- ja arviointiperusteiden laatimista (OPM 1992; Virtala 1992).

Liikuntajärjestökentän toimialarakenne ja toimiala-ajattelu tarkoitti 1990-luvun alussa järjestökentän uudelleen organisoitua. Organisoitumisen malli oli, ja on yhä kansainvälisesti poikkeuksellinen. Käytännössä toimialarakenne tarkoitti sitä, että vuonna 1993 perustettiin uusi urheilun palvelu- ja edunvalvontaorganisaatio Suomen Liikunta ja Urheilu (SLU). Lisäksi sen rinnalle nimettiin toimialajärjestöjä lasten ja nuorten liikunnan (Nuori Suomi), aikuisten kuntoliikunnan (Kuntoliikuntaliitto) ja huippu-urheilun (Olympiakomitea) toimialoille kullekin yksi. Näiden toimialajärjestöjen tehtävänä oli tuottaa omaan toimialaan kuuluvia palveluita muiden liikuntajärjestöjen, kuten lajiliittojen käyttöön. (Koski & Heikkala 1995, 151). Lajiliittoja ovat esimerkiksi Suomen Palloliitto, Suomen Jääkiekkoliitto ja Suomen Hiihtoliitto. Lajiliittoja on Suomessa 70 ja niiden tehtävänä on vastata esimerkiksi oman lajikulttuurin kehittämistä ja kilpailutoiminnasta.

SLU:sta ei haluttu käyttää keskusjärjestön nimeä, vaan palveluihin ja edunvalvontaan viitattaamalla pyrittiin korostamaan järjestön luon-

netta toimia eräänlaisena yhteistyöfoorumina, jonka toimintaa ja palvelutarjontaa olisivat ohjanneet jäsenjärjestöjen tarpeet (Heikkala 1998, 108). Enimmillään SLU:ssa oli 131 jäsenjärjestöä. Järjestö kokosi siten nimellisesti yhteen lajiliitot ja muut valtakunnalliset liikuntajärjestöt. SLU ei olemassaolonsa aikana saavuttanut vahvaa asemaa järjestöjen edunvalvojana, ja myös jäsenjärjestöjen välinen toiminnallinen yhteys jäi heikoksi. (Lehtonen 2014.)

1990-luvun alussa tapahtunut siirtyminen tulosohjaukseen ja toimialarakenteeseen määrittämyös poliittisten toimijoiden aseman ja toimintatavat uudelleen. Monikeskuksinen rakenne loi epäselvyyttä ja -varmuutta siitä, kuka tai mikä taho johtaa urheiluliikettä Suomessa. Samalla tilanne mahdollisti uusien valtakeskittymien syntyminen, ja selkeä kahteen vahvaan keskusjärjestöön nojautunut korporatiivinen toimintamalli väistyi (Heikkala 1998, 148). Valtion rooli urheiluliikkeen toiminnan rahoittajana ja suunnan näyttäjänä kasvoi merkittävästi (Heikkala 1998, 275; Vasara 2004, 357). Järjestöt säilyttivät edustuksellisen aseman niihin kohdistuvissa päätöksissä, mutta todellisuudessa virkamiehistä tuli keskeisimpiä vallankäyttäjiä (Temmes 1998). Käytännössä tämä näkyi esimerkiksi hankerahoitusten hyödyntämisenä liikuntapoliittisina vallankäytön välineinä, jolloin yksittäisten virkamiesten mahdollisuus linjata omaan toimialaan kuuluvan budjetin käyttöä lisääntyi merkittävästi (ks. esim. Heikkala & Kantola 2010). Valtion ja urheiluliikkeen muodostaman yhteiskunnallisen systeemin heikoudeksi muodostui osajärjestöjen toiminnan heikentyminen. Liikuntajärjestöt eivät kyenneet enää itsenäisinä systeeminä kehittymään riittävästi kommunikoinnin välineiden eli rahan ja vallan hajautuessa useille eri toimijoille niin urheiluliikkeessä kuin valtion hallinnossakin. (Luhmann 1990, 15.)

Kokonaisuutena 1990-luvun rakenteelliset muutokset olivat tulevaisuuden kannalta merkittäviä, koska järjestökentän hajautuminen johti urheilun kansanliikkeelle ominaisten piirteiden katoamiseen (Mäkinen ym. 2015b; Kokkonen 2012, 177; Mäkinen 2010, 16). NPM-doktriiniin perustunut näkemys palveluita tuottavista organisaatioista eli toimialaorganisaatioista toi myös urheiluliikkeeseen markkinaperusteisen toimintalogiikan (ks. Pollit 2007). Järjestöjen toteutta-

Taulukko 1. ”Urheiluliikkeen ja valtion suhteiden muutokset 1990-luvulta lähtien politiikan, talouden ja juridiikan osaysteemien kautta tulkittuna.”

	–1990	1990–2010	2010–
Urheiluliike	Keskitetty	Hajautettu	Rakenteellisesti kohti keskitettyä, verkostomaisesti toimien
Valtio	Hallinto, korporatismi	Managerialismi	Hallinta, kumppanuudet, verkostot
Politiikan osaysteemi	Keskitetty, harvoja vallankäyttäjiä	Useita vallankäyttäjiä, valtakukset organisatorisia	Useita vallankäyttäjiä, valta verkostoilla
Talouden osaysteemi	Keskitettyt resurssit	Hajautuneet resurssit	Hajautuneet resurssit
Juridiikan osaysteemi	Liikuntalaki: yleisten edellytysten luominen valtion ja kuntien tehtävä, liikunnan järjestäjinä liikuntajärjestöt, resurssien turvaaminen valtakunnallisille järjestöille	Liikuntalaki: yleisten edellytysten luominen valtion ja kuntien tehtävä, liikunnan järjestäjinä liikuntajärjestöt, resurssien turvaaminen valtakunnallisille järjestöille	Liikuntalaki 2015: yleisten edellytysten luominen valtion ja kuntien tehtävä, liikuntajärjestöillä ei erityisvastuuta liikunnan järjestämisestä, resurssien turvaaminen valtakunnallisille järjestöille

masta toiminnasta tuli näin ollen taloudelliseen vastikkeeseen perustuvaa palvelutoimintaa. Se kohdistettiin oman kentän sisälle muille järjestöille ja uusille kumppaneille esimerkiksi kunta- tasolla tai yksityisellä sektorilla.

1990-luvulla luotu urheiluliikkeen toimiala- rakenne kesti vuoteen 2012 asti. Tuolloin noin kolmivuotisen prosessin jälkeen entisistä toimialajärjestöistä Nuori Suomi ja Kuntoliikuntaliitto sekä SLU lakkauttivat toimintansa ja perustivat Suomen Valtakunnallisen liikunta- ja urheilu- organisaatio Valo ry:n. Perustajajärjestönä oli myös Suomen Olympiakomitea. Tällä hetkellä Valo ja Olympiakomitea ovat yhdistäneet toimintojaan siten, että niillä on yhteinen pääsihteeri ja hallituksen puheenjohtaja. Kummatkin järjestöt ovat muuten edelleen itsenäisiä, ja niillä on omat hallitukset.

Rakenteellisesti hajanaisesta ja monikeskuksesta urheiluliikkeestä on pyritty siirtymään takaisin keskitetymmän organisoitumisen malliin, mutta osaysteemien toiminta ei tue suuntausta parhaalla mahdollisella tavalla. Valtionhallinto on käyttänyt taloudellista valtaansa vähentämällä yleisavustusten määrää valtakunnallisilta järjestöiltä ja lisäämällä sitä paikalliselle tasolle (Lehtonen ym. 2013). Urheiluun kohdistuva hankerahoitus on kuitenkin kokonaisuutena kasvanut edellisellä (2007–11) hallituskaudella 60 %. Samalla resurssiohjaus on hajaantunut entisestään. Osasyynä hankerahoituksen lisäämiseen on ollut yleisavustusten heikko kohdentuminen liikuntapolitiittisten tavoitteiden mukaisesti. (VLN 2013.) Koko systeemiä ajatellen tilanne on ristiriitainen sikäli, että urheiluliike vaatii yhtenäistyäkseen osaysteemien tuen. Esi-

merkiksi juridiikan osasysteemin toteutumisen käytännössä ratkaisee sen, miten urheiluliikkeelle kohdennettuja valtionavustuksia käytetään ja miten käyttöä valvotaan. Juridiikan osasysteemin toimiminen voi siten tehostaa talouden osasysteemin toimintaa. Urheiluliikkeen sisäinen koheesio tai rakenteellinen keskittäminen ei kuitenkaan riitä kehittämään edes urheiluliikettä itseään, koska taloudellinen sidos valtion on vahva. Toisaalta pelkän taloudellisen osasysteemin kehittäminen ei sekään takaa koko systeemin kehittymistä, koska se ei korvaa muissa systeemeissä olevia mahdollisia puutteita tai huomioi osasysteemien eriytymistä ja keskinäistä riippuvuutta. (Luhmann 1989, 108–114.)

SYSTEEMIN MUUTOSPROESSIN KÄYNNISTYMISEN LEGITIMOINTI

Autorisointi

Autorisointi ilmeni aineistossa yleisesti johtajuuden puuttumiseen liittyvänä perusteena. Muutosprosessin näkökulmasta keskeisintä oli urheiluorganisaatioiden välisen ja sitä kautta koko urheiluliikkeeseen liittyvän johtajuuden puuttuminen. Kyseessä ei ollut siis johtamistaitojen puute yksilötasolla tai yksittäisen ihmisen puuttuminen vaan tarve keskittää järjestökentän johtajuus yhteen organisaatioon. Huippu-urheilun muutosta käsitelleessä raportissa (OPM 2010) viitattiin tarpeeseen saada *”taho”* tai *”organisaatio”*, joka kokoaa ja yhdistää huippu-urheilun osaamisen. Ajatus siitä, että johtajuus keskittyisi yhteen organisaatioon, lähti liikkeelle siis huippu-urheilun muutostyön kautta. Samalla asiakirjassa linjataan koko kentän muutostarvetta varsin yksiselitteisesti toteamalla, että *”nykyinen suomalaisen urheilun toimintajärjestelmä on palvellut aikansa.”*

SLU:n ja Valon dokumenteissa (SLU 2010; 2011; Valo 2012a; 2012b) järjestöt olivat asettaneet itse itsensä järjestökentän johtajiksi. SLU asemoi itsensä *”katto- ja palvelujärjestöksi”*, jonka tehtävä oli johtaa kumppanuuksiin perustuvia verkostoja. Valo linjasi strategiassaan halunsa olla *”liikuntaa ja urheilua toteuttavien tahojen yhdistävä voima”*. Sekä SLU että Valo saivat legitimaation johtamiseen jäsenjärjestöiltään, jotka olivat hyväksyneet dokumentit kirjauksineen

virallisissa kokouksissaan. Rakennemuutoksen johtamiselle haluttiin näin ollen organisatoriset kasvot, jotka mahdollistivat muutosprosessin implementoinnin.

Rakennemuutoksen toteutumisen kannalta huomion arvoista on SLU:n vuoden 2012 toiminta- ja taloussuunnitelman kirjaus, jossa keskeiseksi toimenpiteeksi oli kirjattu *”keskeisten lajiliittojen, aluejärjestöjen ja toimialajärjestöjen koolle kutsuminen yhteisten asioiden valmisteluseksi”* (SLU 2011). Kirjauksen mukaan yli 130 jäsenjärjestön yhteisöä koskevia asioita valmisteli merkittävästi pienempi määrä jäsenjärjestöjä yhdessä SLU:n kanssa. Havainto tuo esille kysymyksen muutosprosessin avoimuudesta ja todellisesta johtajuudesta: kuinka iso osa jäsenjärjestöistä todella halusi rakennemuutosta ja kuka todellista johtajuutta SLU:n, toimialajärjestöjen ja jäsenjärjestöjen keskuudessa käytti? Lisäksi on huomioitava, että taustalla olivat ministeriön dokumentteihin (OPM 2009; 2010) kirjatut tavoitteet.

Rationalisointi ja moraalinen arviointi

Muutosprosessin käynnistämisen perusteena käytettiin hajanaisuutta, päällekkäisyyttä ja toimintaympäristön muutosta. Hajanaisuus oli läpileikkaava teema koskien rakenteita, toimintatapoja, taloutta, arvoja ja poliittista vaikuttamista. Rakenteiden osalta hajanaisuudella tarkoitettiin monikeskuksista järjestökenttää ja lukuisia eri organisaatioita, joilla oli omat tavoitteensa ja toimintatapansa.

Hajanaisuus heijastui myös arvoihin ja poliittiseen vaikuttamiseen. Urheiluliikkeeltä on puuttunut yhteiset arvot ja yhteisesti valitut poliittiset viestit. Asia ilmaistaan varsin yksiselitteisesti huippu-urheilun muutosta käsitelleessä raportissa, jossa todetaan, että *”urheilun toimijoiden kentän hajanaisuus on tukahduttanut keskustelun urheilun yhteisestä hyvästä”* (OPM 2010). Rationalisointiin voidaan liittää näin myös moraalinen arviointi, joka tarkoittaa tässä yhteydessä urheiluliikkeen arvoperustan yhtenäistämistä ja vaikuttamisen tehostamista. Yhteisiin arvoihin ja poliittiseen vaikuttamiseen vetoaminen toimi sekä itsenäisenä moraaliseen arviointiin perustavana strategiana että rationalisointiin pohjautuvana strategiana hajanaisuuden ja päällekkäisyyden kautta.

Talouden näkökulmasta katsoen hajanaisuus nähtiin resurssien sirpalaisena kohdentumisena eri toimijoille. Toisena näkökulmana nousi esiin liikuntaan ja urheiluun kohdistuvien julkisten resurssien turvaaminen, joka koettiin nyt huonoksi hajanaisen toimijakentän ja erilaisten intressien vuoksi.

Päällekkäisyyttä voidaan pitää hajanaisuuden seurauksena. Aineistosta se nousi esille toimintojen päällekkäisenä tekemisenä, päällekkäisinä rakenteina ja päällekkäisenä taloudellisenä resursointina. Päällekkäisyyteen liittyi myös urheiluorganisaatioiden välinen työnjako ja roolit. Toimialarakenteen piti selkeyttää työnjakoa, mutta lopputulos vuosien jälkeen oli se, että samoja palveluita tai toimintoja oli käynnissä useissa organisaatioissa ja näin myös taloudelliset resurssit kohdentuivat samoihin toimintoihin. Liikuntajärjestöjen dokumenteissa (SLU 2010; 2011; Valo 2012a; 2012b) roolien selkeyttäminen koski liikuntajärjestökentän toimintaa, mutta valtioneuvoston linjauksissa roolien selkeyttäminen koski ”*valtion roolin selkeyttämistä huippu-urheilusta vastaavien toimijoiden yhteistyökumppanina*” (OPM 2009). Koska huippu-urheilusta ovat vastuussa lukuisat eri toimijat, valtioneuvoston periaatepäätöksessä luotiin pohja järjestöjen ja valtion välisen suhteen uudelleen määrittelylle. Lisäksi asiakirjassa asetettiin tavoitteeksi ”*huippu-urheilun ja muun liikuntakulttuurin suhteen tarkistaminen*” (emt).

Toimintaympäristön muutoksella tarkoitettiin isoja ikääntymisen, globalisaation, digitalisoinnin ja sosiaalisen eriarvoistumisen kaltaisia megatrendejä. Liikuntakulttuurin ja liikuntajärjestöjen toiminnan kannalta ne vaativat dokumenttien mukaan esimerkiksi strategisten valintojen, toimintatapojen ja oman position määrittelyä suhteessa muihin toimijoihin, vaihtamisen tapojen uudistamista, kumppanuuksien korostamista ja erilaisten kulttuuristen muutosten havaitsemista (kuten nuorisokulttuuriset muutokset).

Liikuntajärjestöjen olemassa olleet keskinäiset toimintatavat ja organisoituminen vaativat siis mukautumista ympäristössä tapahtuneisiin muutoksiin. Oli rationaalista valita muutos ja käynnistää se, koska toimintaympäristökin oli muuttunut. Sitä, minkälaisia toimintatapoja tai rakenteita tulisi tavoittelemaan, ei sen sijaan kuvattu. Keskeisintä oli järjestöjen ajatus siitä,

että SLU:n ja sen jäsenjärjestöjen keväällä 2010 hyväksymä yhteinen visio *Olemme maailman liikkuvien urheilukansa 2020* tulisi ohjaamaan rakenteiden muutosta. Ajatuslogiikkana oli, että toimintaympäristön muutos vaati järjestöjä miettimään keskinäisiä toimintatapoja ja olemassa ollutta rakennetta. Keskustelujen pohjalta syntynyt yhteinen tahtotila ja visio puolestaan ohjasivat koko muutosprosessin etenemistä, koska visiota pidettiin perusteena muuttaa rakenteita. Visio muutosprosessin kannattelijana ja eteenpäin vievänä voimana kyseenalaistettiin liikuntajärjestöjen kesken kuitenkin jo prosessin alkuvaiheessa: osalle järjestöistä tavoite oli liian abstrakti tai liian vaikeasti saavutettava (Lehtonen 2014).

Legitimaatiostrategioista rationalisointiin kytkeytyy voimakkaimmin koko urheiluliikkeen ja valtion muodostaman systeemin muutostarve. Rationalisointi kulminoitui taloudellisiin hyötyihin, joita tavoiteltiin mm. päällekkäisyyksiä poistamalla, purkamalla organisaatorakenteita ja selkeyttämällä eri toimijoiden rooleja. Samoja perusteita käytettiin myös edellisessä, 1990-luvun alun muutosprosessissa, jonka lopputuloksena monikeskuksinen rakenne hajautti urheiluliikkeen (ks. Heikkala 1998). Hajaannusta tuki talouden ja politiikan osasysteemien pirstaloituminen eri toimijoiden hallintaan sekä valtionhallinnossa tapahtuneet muutokset. Oleellista on kuitenkin tiedostaa, että valtionhallinto toimintatapoineen systeemin toisena osapuolena ei tällä hetkellä ole muutoksen kohteena huolimatta siitä, että valtion roolin tarkasteleminen osana huippu-urheilun muutosprosessia nähtiin tärkeäksi ja valtion rooli urheiluliikkeen rahoittajana ja systeemin ”toisena osapuolena” on merkittävä. Systeemin kehittyminen tai uudistuminen voi olla vaikeaa, jos esimerkiksi valtion ja urheiluliikkeen välisen taloudellisen osasysteemin yksisuuntaista rakenteellista kytköstä ei tarkastella millään tavoin ja se säilyy stabiilina ja uusiutumiskyvyttömänä (Luhmann 1989, 113–120). On mahdollista, että 1990-luvun alussa hajaantunut urheiluliike organisoituu entistä epämuodollisemmin. Jos talouden ja politiikan osasysteemien toiminta ohjautuu jatkossakin pirstaleisesti valtionhallinnon ja yksittäisten virkamiesten käyttäessä valtaa ja jos liikuntalain ohjausvaikutus pysyy löyhänä, on täysin mahdollista, että urheiluliikkeen

sisälle jää yhä edelleen useita edunvalvonnallisia keskittymiä. Näin ollen urheiluliikkeen sisäinen hajaannuksen tila jatkuu yhä edelleen huolimatta muodollisista rakenteellisista uudistuksista.

Tarinallistaminen

Systeemin muutosprosessin käynnistymisen neljäs legitimaatiostrategia tarinallistaminen linkittyi vahvasti urheiluliikkeen ja urheilun merkittävyuden perusteluun. Urheilun ”hyvä kertomus” ja etenkin huippu-urheilun merkitys kansalliselle identiteetille ja Suomelle olivat perusteita, joihin linkitettiin tunnepitoisia sanoja kuten ilo, innostus ja intohimo. Tältä osin tarinallistaminen ja moraalinen valinta kietoutuvat toisiinsa esimerkiksi urheiluun liittyvän arvostuksen ja arvojen kautta: *”Arvostettavinta on pyrkiminen huipulle ja siihen omistautuminen. Se kuvastaa kansakunnan elinvoimaisuutta. Huippu-urheilu on pyrkimyksen yksi – innostusta, inspiraatiota ja iloa tuottava – muoto, ja sellaisena ehkä kaikkein ymmärrettävin, mitattavin ja suosituin. Menestys tässä pyrkimyksessä on ihailtavaa – innostavaa!”* (OPM 2010.)

Urheilun nationalistisia piirteitä korostamalla on puolestaan pyritty luomaan tunne jostain merkittävästä ja tärkeästä asiasta, jonka muuttaminen on välttämätöntä koko Suomen kannalta: *”Huippu-urheilu on osa suomalaista kulttuuria, historiaa ja yhteiskuntaa. Huippu-urheilu voi jatkossakin olla rakentava ja innostava vaikuttaja suomalaisessa yhteiskunnassa. Suomalaiset arvostavat huippu-urheilumenestystä. Siinä kilpailussa voi menestyä vain panostuksilla, jotka huippu-urheilun on itse ansaittava – ensimmäiseksi osoittamalla kykynsä uudistaa toimintatapojaan nykyajan vaatimuksia vastaaviksi yhtä aikaa koko liikuntakulttuurin kehittämisen kanssa ja tarjoamalla siten esimerkin koko suomalaiselle yhteiskunnalle.”* (OPM 2010.) Tunteisiin vetoamalla saadaan aikaiseksi myös kuvaus siitä, että vanha järjestelmä on ”paha” ja toimimaton. Tarinallistamisessa hyvän ja pahan välinen jännite on olennainen. Dokumenteissa hyvää edustaa muutos ja uutta kohti meneminen. Tarinan yksinkertainen juoni on, että ilman muutosta ja uutta toimintatapaa urheilijalla ei ole mahdollisuutta menestyä tai yksittäisellä ihmisellä harastaa liikuntaa.

Tarinallistamiseen liittyvät omalla tavallaan myös abstraktit tavoitteet, joiden toteutumista on toisaalta vaikea mitata, mutta jotka ovat ajan hengen mukaisia ja luovat positiivisia mielikuvia. Tavoitteiden abstraktisuus antaa lukijalle tunteen siitä, että ”lisäämällä, vakiinnuttamalla, selkiyttämällä, osaamisen vahvistamisella tai edellytysten parantamisella” urheilun tuoma hyvä vahvistuu entisestään: *”Kansalaisjärjestöjen merkitys liikunnan organisoijina kasvaa ja järjestöjen ammattimainen osaaminen vahvistuu”* (OPM 2009). Tavoitteet toimivat siten myös urheilun yleisen hyvän kertomuksen vahvistajana, jolloin muutos on välttämätöntä ”hyvän ylläpitäjänä”.

Liikuntajärjestöjen (SLU 2010, 2011; Valo 2012a, 2012b) ja samalla koko urheiluliikkeen visio *Olemme maailman liikkuvien urheilukansa* on koko muutosprosessia eteenpäin vievä lause ja peruste, joka toistuu järjestöjen dokumenteissa. Vision ajatellaan olevan omalla tavallaan pieni tarina, johon kiteytyy paitsi urheiluliikkeen tavoite, myös moni edellä esitetty tarinallistamiseen liittyvä elementti. Ensinnäkin visiossa otetaan haltuun koko *maailma*, joka jo sinällään antaa tunteen jostain merkittävästä ja suuresta asiasta. *Liikkuvien* viittaa urheiluliikkeen perustavoitteeseen eli liikunnan lisäämiseen. *Urheilukansalla* vahvistetaan sekä urheilua että luodaan myös mielikuva koko kansakuntaa koskettavasta tärkeästä asiasta.

Tarinallistaminen legitimaatiostrategiana yhdistyy myös autorisointiin. Tunteisiin vetoavat tekstit soveltuvat tämän päivän johtamistyyliin, johon kuuluu yhteishengen, innostuksen ja intohimon korostaminen myönteisinä tunteisiin vaikuttavina asioina. Näitä asioita korostamalla voidaan samalla rakentaa mielikuvia siitä, miten tietyissä yhteisöissä tulisi tuntea. (Ks. esim. Kantola 2014, 142.) Myös muutospuheen tuottaminen ja muutoksen välttämättömyyden korostaminen kuvastavat aikaansa. Muutospuhe on jo itsessään pyrkimys legitimoida vallankäyttöä yhteiskunnan nopean kehittymisen myötä. Tästä näkökulmasta katsoen muutoksen vaatijat ovat yhteiskunnallisessa retoriikassa aina oikeassa ja vastustajat näyttäytyvät historiallisena painolastina. (Haapala 2010, 22.)

Tarinallistaminen tukee ja vahvistaa myös muita legitimaatiostrategioita. Valtion ja urheilu-

liikkeen muodostaman yhteiskunnallisen systeemin muutoksen legitimaatio saa tukea tunnepitoisesta ja positiivisia mielikuvia tuottavasta retoriikasta, jonka avulla muutoksen välttämättömyyttä perustellaan sekä rationaalisilla (esim. taloushyödyt) perusteilla että arvoihin vetoamalla. Tarinallistamisen avulla muutos saadaan näyttämään välttämättömältä ja ainoalta mahdolliselta vaihtoehdolta ei pelkästään systeemin itsensä vaan koko yhteiskunnan takia. Tarinallistamisen pohjavireenä on urheiluun liitettävät analogiat ja metaforat, jotka dokumenttien mukaan ovat ehdoitta jotain jo itsessään arvostettavaa ja hyvää, mutta samalla abstrakteja ja määrittelemättömiä.

JOHTOPÄÄTÖKSET

Urheiluliikkeen meneillään olevan muutosprosessin taustalla on ollut edellinen 1990-luvun alun rakenneuudistus, vahvojen keskusjärjestöjen aikakauden päätyminen sekä samanlainen valtionhallinnossa tapahtunut siirtyminen NPM-doktriinin mukaiseen uuteen julkisjohtamiseen. Nämä kaikki tekijät vaikuttivat uudella tavalla järjestöjen ja valtion välisiin taloudellisiin ja poliittisiin sidoksiin. Tulohajautuksen tavoitteena oli jakaa valtionavustukset ennalta määriteltyjen tulostavoitteiden mukaan. Toimialarakenteen perusideana oli jakaa ”liikunnan tuottaminen” eri toimialoihin, jotka käytännössä tarkoittivat organisaatioita. Porvarillisen ja työväen urheiluliikkeen ajan poliittisten vaikutteiden ja korporatiivisten toimintatapojen aikakaudelta siirryttiin managerialismiin. Kansalaistoimijuus muuttui asiakkuudeksi, ostamiseksi ja myymiseksi.

Heikko tuloksellisuuden valvonta, poliittiset eturistiriidat, virkamiesvallan lisääntyminen ja järjestöjen edunvalvonta synnyttivät kuitenkin tilan, joka murensi valtion ja urheiluliikkeen muodostaman sosiaalisen systeemin toimivuutta sisältäpäin. 1990-luvun alussa syntynyt toimialarakenne ei vuosien saatossa tuottanut toimintaa vaan pelkän rakenteen ilman kumppanuuteen perustuvaa vastavuoroisuutta (Ks. Luhmann 1995, 139–145; Jalava 2008). Systeemiä kehittelevän kumppanuuden toimista heikensi se, että osasysteemit eivät tukeneet, ohjanneet tai valvoineet systeemin toimintaa. Rahaa ja valtaa kom-

munikaation välineinä käytettiin toimijatasolla hajautuneesti, jolloin osasysteemit eivät toimineet yhteistyössä, systeemiä uusintaen ja kehittelevä. Hajautuneisuuden ylläpitäminen mahdollistui osittain juridiikan osasysteemin kautta, koska liikuntalaki takasi valtakunnallisille liikuntajärjestöille tietyn taloudellisen turvan huolimatta toiminnan tuloksista. Kommunikaatio tapahtui siten hajautuneesti systeemin sisällä ilman jatkokommunikaatiota, mikä samalla näivetti urheiluliikkeen kyvyn ankkuroitua vahvemmaksi yhteiskunnalliseksi toimijaksi.

Aineistosta esiin nousseet systeemin muutosprosessin käynnistymistä legitimoineet tekijät kietoutuvat legitimaatiostrategioiden kautta yhtenäisiksi perusteluiksi. Hajallaan olleet liikuntajärjestöt tarvitsivat kasvot ja johtajan muutosprosessin käynnistämiseksi. Ne löytyivät huippu-urheilusta ja voidaan ajatella, että urheiluliikkeen rakenteiden ja toimintatapojen uudelleen arviointi legitimoitui hyvin pitkälle huippu-urheilun muutostarpeilla. Urheiluliikkeen sisäinen systeeminen muutos on tarkoittanut myös huippu-urheilun ja terveystuotannon välisen rajan uudelleen muotoilua ja näitä edustavien intressipiirien keskinäistä kamppailua hegemonisesta asemasta. Olympiakomitean ja koko huippu-urheilujärjestelmän uudistaminen ulottui niin laajaan toimijaryhmään urheiluliikkeessä, että se pakotti muut järjestöt lähtemään prosessiin mukaan. Huippu-urheilu toimi siten rakenneuudistuksen legitimaation ideologisena liimana.

Johtajuuden osoittaminen tietyille organisaatioille mahdollisti myös muutosprosessin implementaation. Aineistona olleista asiakirjoista onkin löydettävissä selkeä ajallinen ja tavoitteellinen syklisyys rakenneuudistukselle. Valtioneuvoston linjauksissa vuonna 2008 todetaan tarve selkeyttää huippu-urheilun ja valtion sekä huippu-urheilun ja koko liikuntakulttuurin välistä suhdetta (OPM 2009). Tämän jälkeen huippu-urheilun muutosta käsitelleessä raportissa todetaan tarve uudistaa koko urheilujärjestelmää huippu-urheilun kehittämiseksi (OPM 2010). Tämä työ johti Olympiakomitean uudistamiseen, mutta toimialarakenteen kannalta muutokset olivat merkittävämpiä. Kolme järjestöä lakkautettiin, ja muutostyö on yhä kesken. SLU:n ja Valon dokumenteissa rakenneuudis-

tuksen johtajuus ja implementointi määriteltiin jo konkreettisesti ensin SLU:lle ja sitten Valolle (SLU 2010; 2011; Valo 2012a; 2012b). Voidaan siis ajatella, että koko rakenneuudistuksen taustalla oli valtiollinen tuki ja tahtotila, joka johti uudistusten käynnistymiseen huippu-urheilun kautta koko urheiluliikkeeseen.

Valo (2012a) linjaa tällä hetkellä itsensä ”*liikuntaa ja urheilua toteuttavien tahojen yhdistäväksi voimaksi*.” Keskusjärjestöjen ajasta on siis siirrytty palvelu- ja edunvalvontaorganisaation (SLU) kautta ”*yhdistävään voimaan*”, mikä kuvastaa myös muutosta järjestöjen ajattelussa (vrt. Douglas 1986). Toisaalta halutaan johtaa liikuntajärjestöjä ja jopa muita kuin jäsenjärjestöjä, mutta varotaan käyttämästä itsestä keskus- tai kattojärjestönimeä. Projektityhteiskunnan toimintamallin mukaisesti (Rantala & Sulkunen 2006, 15) urheiluliike on omaksunut puheen kumppanuuksista, verkostoista, arvioinnista, sopimuksista, osallistumisesta ja osallistamisesta. Urheiluliikkeen tulevaisuuden kannalta olennaista on se, kiinnittykö puhe paikallistasolle.

Taloudellinen sidos valtion ja valtakunnallisten järjestötoimijoiden välillä pakottaa ”ylätason” puhumaan projektityhteiskunnan kielellä, mutta mitä kumppanuus, osallistuminen ja osallistuminen tarkoittavat koko systeemin kontekstissa ja etenkin paikallistason toiminnassa ja toimijuudessa? On myös huomattava, että muutokset kielessä, jota käytetään valtiosta ja sen keskuhallinnosta, eivät tarkoita välttämättä muutosta kielen tarkoittamassa reaalisessa kohteessa (Vartola 2009). Käsillä olevan tutkimuksen kontekstissa voidaan ajatella, että liikuntajärjestöjen ja valtion väliset suhteet ja toimintatavat ovat pysyneet muuttumattomina huolimatta managerialistisen puhutavan käytöstä, koska tulostavoitus ja toimiala-ajattelu eivät tuottaneet tuloksia. Kokonaisuutena managerialismin oppien siirtäminen urheiluliikkeeseen 1990-luvun alussa voidaan kyseenalaistaa huolimatta siitä, että niiden kautta on pyritty toteuttamaan keskeisiä liikuntapoliittisia tavoitteita ja juurruttamaan

toiminnan tulosten seuraamisen käytäntöjä urheiluliikkeeseen myös toimijatasolle. Kriittikki managerialististen käytäntöjen siirtämisestä kansalaistoimintaan kohdistuu siihen, että puhe asiakkuuksista, ostamisesta ja myymisestä on ristiriidassa kansalaistoiminnan vapaaehtoisuuden pohjautuvan perusajatuksen kanssa.

Valtakunnallisten järjestöjen, valtion ja kansalaisten eli yksittäisten toimijoiden suhde näyttäytyy urheiluliikkeen viitekehystä katsoen yhä ristiriitaisempaan Hajautettu hallintajärjestelmä verkostoihin ja kumppanuuteen perustuvana löyhänä liittoumana (Sulkunen 2006) tekee kysymyksen vastuusta ja vallasta valtion ja urheiluliikkeen muodostamassa systeemissä entistä relevantimmaksi. Sama koskee kysymystä meneillään olevan muutosprosessin jatkuvuudesta: millaiseksi verkostot ja kumppanuudet todellisuudessa muodostuvat, muovautuuko resurssiohjaus niiden mukana vai jäävätkö jäljelle tiukat tulostavoitteet, joiden saavuttamista tavoitellaan epämääräisellä verkostomaisella toimijarakenteella, jossa ei kyetä osoittamaan selkeitä syy-seuraussuhteita tai ”tuloksentekijöitä”.

Keskeinen kysymys tulevaisuudessa on, pystyvätkö urheiluliike ja valtio vastavuoroiseen ja toistuvaan kommunikaatioon, jonka edellytyksenä on toisaalta urheiluliikkeen autonomian ja erillisyyden kunnioittaminen ja toisaalta valtion ja urheiluliikkeen ainakin osittain yhteisesti jakamat tavoitteet, joiden toteutumista edesauttavat riittävät taloudelliset resurssit paikallistaso huomioiden (Luhmann 1995, 143). Tällä hetkellä paikallistaso on irrallaan valtakunnallisesta liikuntapoliittisesta ohjauksesta, ja näin ollen paikallinen kansalaistoimijuus voi jäädä irralliseksi ja omaehtoiseksi, paikallisiin toimintaedellytyksiin nojaavaksi toiminnaksi. Erot paikallisten resurssien ja valtakunnallisten tavoitteiden välillä, olivat ne järjestöjen tai valtion asettamia, voivat siten muodostua entistä epärealistisemmiksi ja vaikeammiksi hallittaviksi, jolloin koko systeemin kehitymis- ja uusiutumiskyky kyseenalaistuu.

LÄHTEET

- Andersen, Svein S. & Ronglan, Lars T. (2012). Same ambitions – different tracks: A comparative perspective on Nordic elite sport. *Managing Leisure*, 17(2-3), 155–169.
- Bergsgard, Nils Asle, Houlihan, Barrie, Mangset, Per, Nodland, Svein Ingve & Rommetvedt, Hilmar (2007). *Sport Policy: a Comparative Analysis of Stability and Change*. Great Britain: Elsevier Ltd.
- Bergsgard, Nils Asle & Norberg, Johan R. (2010). Sports policy and politics – the Scandinavian way. *Sport in Society*, 13(4), 567–582.
- Douglas, Mary (1986). *How Institutions Think?* New York: Syracuse University Press.
- Eichberg, Henning & Loland, Sigmund (2010). Nordic sports – from social movements via emotional to bodily movement – and back again? *Sport in Society*, 13(4), 676–690.
- Enjolras, Bernard & Waldahl, Ragnhild, H. (2007). Policy making in Sport. The Norwegian Case. *International Journal for the Sociology of Sport*, 42(2), 201–216.
- Haapala, Pertti (2010). Vallan rakenteet ja yhteiskunnan muutos: Mielikuvaharjoitus 1800–2000 -lukujen Suomesta. Teoksessa Pietikäinen, Petteri (toim.), *Valta Suomessa* (s. 21–33). Helsinki: Gaudeamus.
- Heikkala, Juha (1998). *Ajolahtö turvattomiin kotipesiin*. Liikunnan järjestökentän muutos 1990-luvun Suomessa. Akateeminen väitöskirja. Acta Universitatis Tamperensis 641, Tampereen Yliopisto. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.
- Heinilä, Kalevi (1974). *Suomalainen urheiluideologia*. Liikuntasuunnittelun laitos. Tutkimuksia n:o 8. Jyväskylän yliopisto.
- Hentilä, Seppo (1982) Suomen työläisurheilun historia I. Työväen Urheiluliitto 1919–1944. Hämeenlinna: Arvi A. Karisto Oy.
- Hentilä, Seppo (1987). Urheilu, kansakunta ja luokat. Teoksessa Alapuro, Risto, Liikanen, Ilkka, Smeds, Kerstin & Stenius, Henrik (toim.), *Kansa liikkeessä* (s. 213–235). Helsinki: Kirjayhtymä.
- Heiskala, Risto & Kantola, Anu (2010). Vallan uudet ideat: Hyvinvointivaltion huomasta valmentajavaltion valvontaan. Teoksessa Pietikäinen, Petteri (toim.), *Valta Suomessa* (s. 124–148). Helsinki: Gaudeamus.
- Hood, Chirstopher (1995). The ”New Public Management” in the 1980s: Variations on a theme. *Accounting Organizations and Society*, 20(2-3), 93–109.
- Ibsen, Bjarne & Seippel, Ornulf (2010). Voluntary organized sport in Denmark and Norway. *Sport in Society*, 13(4), 593–608.
- Itkonen, Hannu (1996). *Kenttien kutsu. Tutkimus liikuntakulttuurin muutoksesta*. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Jalava, Janne (2008). Kuntoutuskumppanuuden mahdollisuudet ja haasteet – Systemiteoreettinen lähestymistapa. *Janus*, 16(4), 280–294.
- Jalava, Janne & Kangas, Risto (2013). Niklas Luhmannin systeemiteoria ja tieteellinen ajattelu. Teoksessa Jalava, Janne (toim.), *Yhteiskunnan järjestelmät. Niklas Luhmannin ajattelu* (s. 7–20). Tallinna: Gaudeamus.
- Jussila, Juhani, Montonen, Kaisu & Nurmi, Kari E. (1992) Systemaattinen analyysi kasvatustieteiden tutkimusmenetelmänä. Teoksessa Gröhn, Terttu & Jussila, Juhani (toim.), *Laadullisia lähestymistapoja koulutuksen tutkimuksessa* (s. 157–208). Helsinki: Yliopistopaino.
- Kantola, Anu (2014). *Matala Valta*. Tampere: Vastapaino.
- Kiviäho, Pekka (1973). *Sport organization and the structure of society*. From the Department of sociology and planning for physical culture and the Research Institute of physical culture and health. Studies in sport, physical education and health, 4. University of Jyväskylä.
- Kokkonen, Jouko (2012). *Liikuntaa hyvinvointivaltiossa. Suomalaisen liikuntakulttuurin lähihistoria*. Suomen Urheilumuseosäätiön tutkimuksia n:o 2. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Koski, Pasi (1994). *Liikuntaseura toimintaympäristössään*. Studies in Sport, Physical Education and Health 35. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Koski, Pasi & Heikkala, Juha (1998). *Suomalaisten urheiluorganisaatioiden muutos. Lajiliitot professionaalitumisen prosessissa*. Liikunnan sosiaalitieteiden laitos. Tutkimuksia No 63. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Lehtonen, Kati & Hakonen, Harto (2013). *Basic information on civic activity in Finnish sports: Participation and volunteer work in sports clubs*. English-summary. LIKES-Research Center for Sport and Health Sciences, Jyväskylä. Haettu sivulta http://www.likes.fi/filebank/803Civic_activity_english_summary_112013.pdf, 17.12.2014.
- Lehtonen, Kati, Paukku, Johanna, Hakamäki, Matti & Laine, Kaarlo (2013). *Seuratuki 2013–2014. Haku- ja jakoprosessin arviointi*. Liikunnan ja kansanterveyden julkaisuja 286. Jyväskylä: Liikunnan ja kansanterveyden edistämissäätiö LIKES.
- Lehtonen, Kati (2014). *Onks yhteistä todellisuutta? Liikuntajärjestöjen rakenneuudistus 2009–2012*. Liikunnan ja kansanterveyden julkaisuja

283. Jyväskylä: Liikunnan ja kansanterveyden edistämissäätiö LIKES.
- Liikuntalaki. Haettu sivulta <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2015/20150390>, 26.6.2015.
- Lindroth, Jan (1974). *Idrottens väg till folkrörelse. Studier i svensk idrottsrörelse till 1915*. Akademisk avhandling. Studier i svensk idrottsrörelse till 1915. Studia Historica Upsalensia 60, Uppsala Universitet.
- Luhmann, Niklas (1982). *The Differentiation of Society*. Translated by Stephen Holmes and Charles Larmore. New York: Columbia University Press.
- Luhmann, Niklas (1989). *Ecological Communication*. Translated and introduced by John Bednarz Jr. Cambridge: Polity Press.
- Luhmann, Niklas (1990). *Political Theory in the Welfare State*. Translated and introduced by John Bednarz Jr. Berlin; New York; Walter de Gruyter.
- Luhmann, Niklas (1995). *Social Systems*. Translated by John Bednarz Jr., with Dirk Baecker, foreword by Eva M. Knodt. Stanford, California: Stanford University Press.
- Luhmann, Niklas (2005). The Auto-poiesis of Social Systems. In David Seidl & Kai Helge Becker (eds.) *Niklas Luhmann and Organization Studies* (s. 64–84). Liber & Copenhagen Business School, Stockholm.
- Mäkinen, Jarmo (2010). *Urheilun rakenteet ja tuki Suomessa, Ruotsissa ja Norjassa*. KIHUn julkaisusarja nro 17. Jyväskylä: Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskus.
- Mäkinen, Jarmo (2012) Järjestöjen talous. Teoksessa Jarmo Mäkinen (toim.), *Liikuntajärjestöjen toimialaselvitys* (s. 52–85). Valtion liikuntaneuvoston julkaisuja 2012:6.
- Mäkinen, Jarmo, Aarresola, Outi, Frantsi, Janita, Laine, Kaarlo, Lehtonen, Kati, Lämsä, Jari, Saari, Aija & Vihinen, Tuomas (2015a). *Liikuntajärjestöjen arvioinnin kehittäminen ja lajiliitokysely*. Jyväskylä: Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskus KIHU.
- Mäkinen, Jarmo & Aarresola, Outi & Lehtonen, Kati & Lämsä, Jari & Nieminen, Maarit (2015b). Managing civic activities by performance. Impacts of the government's performance-based funding system and domain structure in Finnish sports policy. *International Journal of Sport Policy and Politics*. Julkaisematon artikkelikäsitelmä.
- Norberg, Johan (2011). A contract reconsidered? Changes in the Swedish state's relation to the sports movement. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 3(3), 311–325.
- OKM (2013). *Liikuntatoimi tilastojen valossa. Perustilastot vuodelta 2012*. Opetus- ja kulttuuriministeriö, julkaisuja 2013:22. Helsinki: Opetus- ja kulttuuriministeriö.
- OKM (2014). Opetus- ja kulttuuriministeriön verkkosivut. Haettu sivulta http://www.minedu.fi/OPM/Liikunta/liikuntapolitiikka/hallinto_ja_toimijat/?lang=fi, 29.9.2014.
- OPM (1992). *Valtakunnallisten liikuntajärjestöjen tulosohjaustyöryhmän muistio*. Opetus- ja kulttuuriministeriön työryhmien muistioita 1992:2. Helsinki: Opetusministeriö.
- OPM (2009). *Valtioneuvoston periaatepäätös liikunnan edistämisen linjoista*. Opetusministeriön julkaisuja 2009:17. Helsinki: Opetusministeriö.
- OPM (2010). *Sanoista teoiksi. Huippu-urheilutyöryhmän ajatuksia suomalaisen huippu-urheilun kehittämiseksi*. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2010:13. Helsinki: Opetusministeriö.
- Pollit, Christopher (2007). The New Public Management: An overview of its current status. *Administrative Science Management Public*, 8, 8–15.
- Pollit, Christopher & Dan, Sorin (2011). *The impacts of the New Public Management in Europe: A Meta-Analysis*. Cocos Work Package 1 – Deliverable 1.1. European Commission, European Research Area & Seventh Research Programme.
- Rantala, Kati & Sulkunen, Pekka (2006). Uudet hallintamekanismit – miksi ja miten? Teoksessa Rantala, Kati & Sulkunen, Pekka (toim.), *Projektityhteiskunnan kääntöpuolia* (s. 15–16). Tampere: Tammerpaino Oy.
- Schmitter, Philippe. C. (1974). Still the Century of Corporatism? *The Review of Politics*, 36(1), 85–131.
- Seidl, David (2005) Organization and Interaction. In Seidel, David & Becker, Kai Helge (eds.), *Niklas Luhmann and Organization Studies* (s. 145–170). Liber & Copenhagen Business School Press, Stockholm.
- Seppänen, Paavo (1983). *Suomen liikuntajärjestöistä ja niiden toiminnasta 1980-luvun alkaessa*. Liikunnan sosiaalitieteiden laitos. Tutkimuksia No 28. Jyväskylän yliopisto.
- Seppänen, Paavo (1990). *Urheilu ja yhteiskunta*. Liikunnan sosiaalitieteiden laitos. Tutkimuksia No 49. Jyväskylän yliopisto.
- Siisiäinen, Martti & Blom, Raimo (2009) Associational activeness and attitudes towards political citizenship in Finland from a comparative perspective. *Journal of Civic Society*, 5(3), 265–281.
- Skille, Eivind Å. & Säfvenbom, Reidar (2011). Sport policy in Norway. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 3(2), 289–299.

- Skille, Eivind Å. (2011). Sport for all in Scandinavia: sport policy and participation in Norway, Sweden and Denmark. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 3(3), 327–339.
- SLU (2010). Suomen Liikunta ja Urheilu ry:n strategia ”Suomen Liikunta ja Urheilu vuoteen 2010.” Helsinki: SLU.
- SLU (2011). *Suomen Liikunta ja Urheilu ry:n toiminta ja taloussuunnitelma 2012*. Helsinki: SLU.
- Sulkunen, Pekka (2006). Projektiyhteiskunta ja uusi yhteiskuntasopimus. Teoksessa Rantala, Kati & Sulkunen, Pekka (toim.), *Projektiyhteiskunnan käänköpuolia* (s. 17–38). Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Sänkiäho, Risto (1992). Kansalaisyhteiskunta ja liikunta. Teoksessa Olin, Kalevi, Itkonen, Hannu & Ranto, Esko (toim.), *Liikunnan muutos, murros vai kaaos* (s. 68–86). Helsinki: Suomen Työväen Urheiluliitto ry ja Kaivopuiston Kirjapaino Oy.
- Temmes, Markku & Kiviniemi, Markku (1995). *Suomen hallinnon muuttuminen 1987–1995*. Yleisen valtio-opin tutkimuslaitos. Helsinki: Valtiovarainministeriö & Helsingin yliopisto.
- Temmes, Markku (1998). Finland and New Public Management. *International Review of Administrative Sciences*, 64(3), 441–456.
- Valo (2012a). Valtakunnallinen liikunta ja urheiluorganisaatio *Valo ry:n strategia 2013–15*. Helsinki: Valo ry.
- Valo (2012b). Valtakunnallinen liikunta ja urheiluorganisaatio *Valo ry:n toimintasuunnitelma 2013*. Helsinki: Valo ry.
- Van Leeuwen, Theo (2007). Legitimation in discourse and communication. *Discourse and communication*, 1(1), 91–112.
- Vartola, Juha (2009). Byrokratia modernin hallinnan muotona. Teoksessa Karppi, Ilari & Sinervo, Lotta-Maria (toim.), *GOVERNANCE – Uuden hallintatavan jäsentymisen* (s. 13–43). Kauppa- ja hallintatieteiden tiedekunta. Tampereen yliopisto.
- Vasara, Erkki (2004). *Valtion liikuntahallinnon historia*. Liikuntatieteellisen Seuran julkaisu nro 157. Tampere: Tammer Paino Oy.
- Virtala, Mirja (1992). Tulosohejaus liikuntakulttuurin uudistajana. Teoksessa *Liikunnan strategiatyö LIKUSTRA 1991–92* (s. 14–19). Porvoo: WSOY.
- VLN (2013). *Arviointi valtion liikuntatoimen määrärahojen kasvun tuloksista hallituskaudella 2007–2011*. Valtion liikuntaneuvoston julkaisu 2013:8. Helsinki: Valtion liikuntaneuvosto.